

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN  
KOMPETENSI DAN SIKAP KARIR PROTEAN DENGAN  
INTERVENING KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Jepara)**



**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Menyelesaikan Jenjang Pendidikan  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus**

**Oleh :**

**MOHAMMAD SISWADI**

**NIM. 2014-01-125**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2017**

TESIS

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN  
KOMPETENSI DAN SIKAP KARIR PROTEAN DENGAN  
INTERVENING KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Jepara)**

Oleh :

**MOHAMMAD SISWADI**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal, 22 Februari 2017  
dinyatakan telah memenuhi syarat


Menyetujui,

Tim Pembimbing,

Pembimbing Utama

  
**Dr. Drs. SUKIRMAN, S.Pd, SH, MM.**  
NIDN. 06070095601

Pembimbing Anggota

  
**Dr. KERTATI SUMEKAR, SE, MM.**  
NIDN. 0616077304

Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus

  
**Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM**  
NIDN. 0625076401

**HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS**

**JUDUL : ANALISIS KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN KOMPETENSI DAN SIKAP KARIR PROTEAN DENGAN INTERVENING KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Jepara)**

Nama Mahasiswa : MOHAMMAD SISWADI  
NIM : 2014-01-125  
Program Studi : Magister Manajemen  
Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

**TIM PEMBIMBING**

Ketua : Dr. Drs. SUKIRMAN, S.Pd. SH. MM.

Anggota : Dr. KERTATI SUMEKAR, SE. MM.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji : Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM

Tanggal Ujian : 22 Februari 2017

(.....)

(.....)

(.....)

### PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN KOMPETENSI DAN  
SIKAP KARIR PROTEAN DENGAN INTERVENING KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Jepara)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Februari 2017

Penulis



MOHAMMAD SISWADI

## RIWAYAT HIDUP

MOHAMMAD SISWADI, tempat tanggal lahir di : Jepara, 22 Agustus 1978 anak sulung dari ayah Nur Chozin dan Ibu Sinah. Riwayat Pendidikan di SD N 1 Pelemkerep Mayong Jepara lulus tahun 1990, SMP N 2 Mayong sekarang SMP N 2 Nalumsari lulus tahun 1993, SMA N Pecangaan lulus tahun 1996, Program Pendidikan Satu Tahun (Setara D-1) Politeknik Undip Semarang Jurusan Akuntansi lulus tahun 1997 dan Diploma III Akademi Keuangan dan Akuntansi Wika Jasa Semarang Jurusan Akuntansi lulus tahun 2001. Serta S1 Universitas Semarang Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi lulus tahun 2014. Pengalaman kerja Koordinator Kredit USP Swamitra Sejahtera Demak tahun 2002 - 2004, Sales Officer DSP PT. Bank Danamon,Tbk tahun 2004-2005, dan Mikro Kredit Sales PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. tahun 2005-2009, Serta Verifikator Keuangan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jepara tahun 2010, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah tahun 2011 – 2016 Kabupaten Jepara, dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jepara 2017.

Kudus, Februari 2017

Penulis



**MOHAMMAD SISWADI**



## UCAPAN TERIMA KASIH

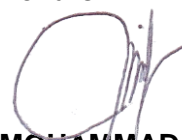
Atas terselesaikannya penyusunan Tesis ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulisan Tesis ini, antara lain:

1. Dr. Suparno, SH, MS, selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
2. Dr. H. M. Edris, Drs, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UMK yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan studi.
3. Dr. Drs. H. Joko Utomo, MM, selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
4. Dr. Drs. Sukirman, S.Pd. SH. MM, selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis.
5. Dr. Kertati Sumekar, SE. MM, selaku dosen pembimbing anggota yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis.
6. Para dosen dan rekan-rekan di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah banyak memberikan bantuan atau ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis.
7. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah banyak mendukung dan memberikan semangat dalam penulisan tesis.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa yang melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Kudus, Februari 2017

Penulis



**MOHAMMAD SISWADI**

## ABSTRAK

Kinerja pegawai ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya yaitu kompetensi, sikap karir protean, dan kepuasan kerja. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh 1) kompetensi terhadap kepuasan kerja, 2) sikap karir protean terhadap kepuasan kerja, 3) kompetensi terhadap kinerja, 4) sikap karir protean terhadap kinerja, 5) kepuasan kerja terhadap kinerja, 6) pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, 7) pengaruh sikap karir protean terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Pemerintah Kabupaten Jepara.

Penelitian merupakan penelitian *explanatory*. Subjek penelitian adalah pegawai pada lima Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Jepara dengan jumlah sampel sebanyak 136 orang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan sikap karir protean berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan sikap karir protean berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: *kompetensi, sikap karir protean, kepuasan kerja, kinerja pegawai.*

## ABSTRACT

Employee performance is determined by various factors, among which competencies, protean career attitudes, and job satisfaction. This study aim to analyze the effect of 1) the competence to job satisfaction, 2) protean career attitude on job satisfaction, 3) competence to performance, 4) protean career attitude had on the performance, 5) job satisfaction on performance, 6) work satisfaction in mediating competence influence on employee performance, 7) job satisfaction in mediating the effects of protean career attitude to employee performance in Jepara regency government.

This research is explanatory. Subjects were employees in five regional organization in Jepara Regency Government with a total sample of 136 people. Data is collected using a questionnaire instrument. Data were analyzed using SEM (Structural Equation Modelling).

Based on the results of the study it can be concluded that the competence and protean career attitude directly influence job satisfaction and job performance of employees. Job satisfaction has direct influence on employee performance. Competence and protean career attitude influence the performance of employees through job satisfaction.

*Keywords: competence, attitude protean career, job satisfaction, employee performance*



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas berkah dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **ANALISIS KINERJA PEGAWAI BERDASARKAN KOMPETENSI DAN SIKAP KARIR PROTEAN DENGAN INTERVENING KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Jepara)**. Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Muria Kudus.

Tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami harapkan kritik, saran, dan masukan yang membangun. Tidak lupa kami juga sampaikan ucapan terima kasih kepada Pembimbing Dr. Drs. Sukirman, S.Pd. SH. MM. dan Dr. Kertati Sumekar, SE. MM. yang telah memberikan bimbingan, dan dukungan sehingga tesis ini dapat selesai sesuai rencana.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca. Dengan segala kekurangannya semoga mampu memberikan sumbangsih kendati kecil untuk diterapkan baik dalam praktek maupun untuk penelitian selanjutnya.

Kudus, Februari 2017

Penulis



**MOHAMMAD SISWADI**

## MOTTO

“Barangsiapa bertakwa pada Allah, maka Allah memberikan jalan keluar kepadanya dan memberi rezeki dari arah yang tidak disangka-sangka.. Barangsiapa yang bertaqwa pada Allah, maka Allah jadikan urusannya menjadi mudah.. barangsiapa yang bertaqwa pada Allah akan dihapuskan dosa2nya dan mendapatkan pahala yang agung.” (QS. Ath-Thalaq: 2, 3, 4)

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.” (QS Al-Ankabut : 6)

“ Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang memiliki ilmu pengetahuan.” (Al-Mujadillah : 11)

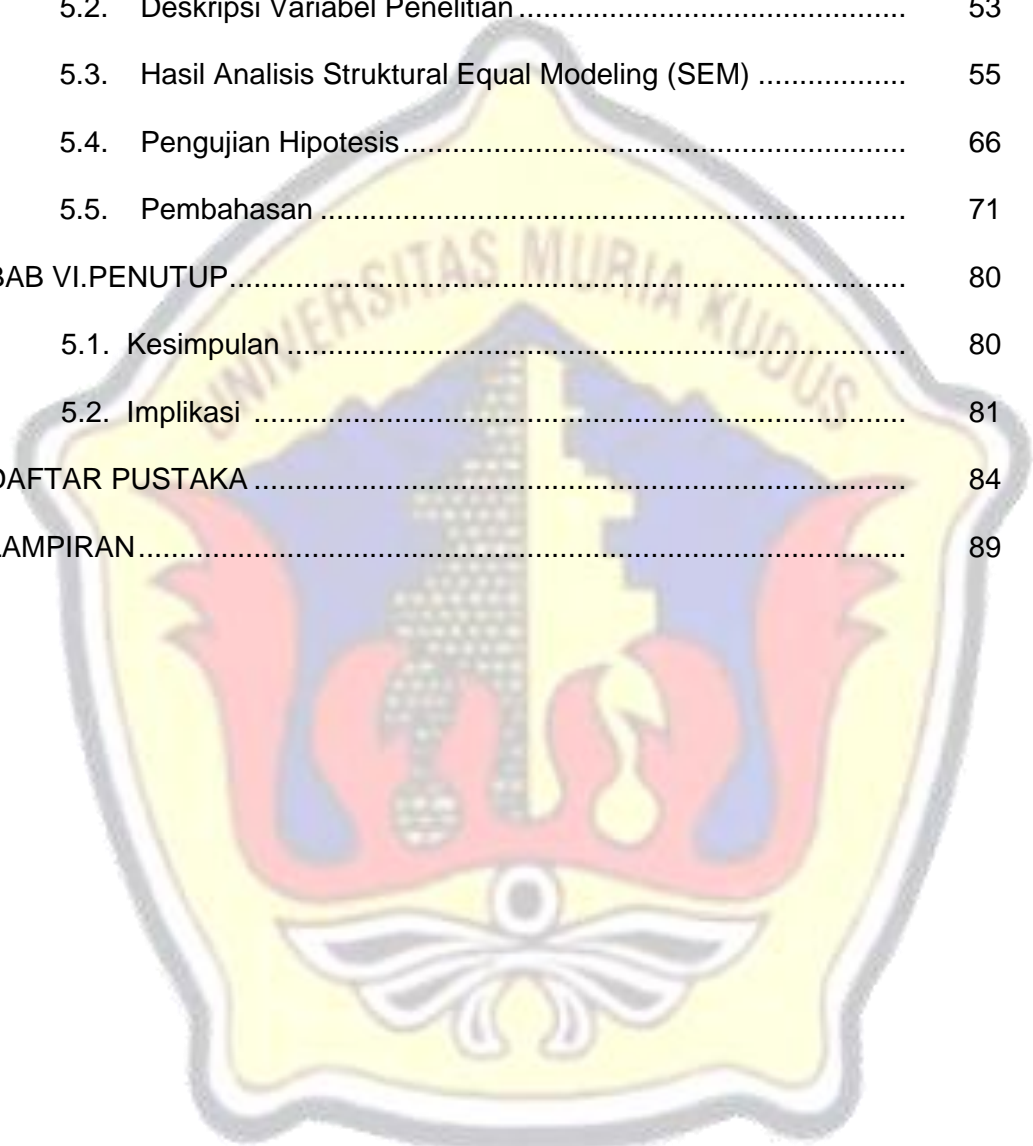
“Barang siapa menginginkan kebahagiaan didunia dan diakhirat maka haruslah memiliki banyak ilmu.” (HR. Ibnu Asakir)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
MOTTO .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Landasan Teori .....	11
2.2.1. Kompetensi .....	11

2.2.1.1. Teori Kompetensi .....	11
2.2.1.2. Aspek Kompetensi.....	14
2.2.2. Sikap Karir Protean .....	16
2.2.2.1. Teori Sikap Karir Protean .....	16
2.2.2.2. Aspek Sikap Karir Protean.....	19
2.2.3. Kepuasan kerja .....	21
2.2.3.1. Teori Kepuasan Kerja .....	21
2.2.3.2. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja .....	25
2.2.3.3. Aspek pengukuran kepuasan kerja.....	25
2.2.4. Kinerja.....	27
2.2.4.1. Teori Kinerja .....	27
2.2.4.2. Faktor yang mempengaruhi kinerja .....	28
2.2.4.3. Aspek Kinerja .....	31
2.3. Model Empirik Penelitian.....	33
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN.....	34
3.1. Kerangka Konsep Penelitian.....	34
3.2. Hipotesis Penelitian .....	35
BAB IV METODE PENELITIAN.....	40
4.1. Pendekatan Penelitian .....	40
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	40
4.3. Populasi dan Sampel .....	41
4.3.1. Populasi .....	41
4.3.2. Metode Pengambilan Sampel.....	42
4.4. Metode pengumpulan Data .....	43
4.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	43

4.6. Uji Instrumen.....	45
4.7. Metode Analisis Data .....	46
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA.....	52
5.1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	52
5.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	53
5.3. Hasil Analisis Struktural Equal Modeling (SEM) .....	55
5.4. Pengujian Hipotesis.....	66
5.5. Pembahasan .....	71
BAB VI.PENUTUP.....	80
5.1. Kesimpulan .....	80
5.2. Implikasi .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN.....	89





## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Laporan Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemda Kab Jepara Tahun 2014-2015.....	2
2.1	Perbandingan Sistem Karir Lama dan Baru.....	18
2.2	Perbedaan Karir Protean dan Karir Tradisional.....	19
4.1	Jumlah ASN pada 5 (lima) OPD di Pemda Kabupaten Jepara .....	41
4.2	Data Populasi dan Sampel .....	42
4.3	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	44
4.4	Indeks Goodness-of-fit.....	51
5.1	Hasil Analisis Mean Variabel Kompetensi.....	53
5.2	Hasil Analisis Mean Variabel Sikap Karir Protean.....	54
5.3	Hasil Analisis Mean Variabel Kepuasan Kerja .....	54
5.4	Hasil Analisis Mean Variabel Kinerja.....	55
5.5	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen .....	57
5.6	Hasil Uji Validitas Variabel Eksogen .....	58
5.7	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen .....	60
5.8	Hasil Uji Validitas Variabel Endogen.....	61
5.9	Hasil Uji Reliabilitas .....	62
5.10	Hasil Pengujian Kelayakan Model Full Model .....	63
5.11	Uji Normalitas Data .....	64
5.12	Uji <i>Multivariate Outliers</i> .....	65
5.13	<i>Regression Weights</i> .....	66
5.14	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM .....	67
5.15	Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung) .....	69
5.16	Ringkasan Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung .....	70
5.17	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1.	Model Empirik .....	33
3.1.	Kerangka Pikir Penelitian .....	34
5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen .....	57
5.2	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen .....	59
5.3	Analisis Full Model .....	62



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu.....	89
2.	Isu Startegis Bidang Kepegawaian Negara .....	94
3.	Kuesioner Penelitian.....	95
4.	Deskripsi Responden .....	99
5.	Rekap Data Penelitian.....	101
6.	Deskripsi Data Penelitian.....	103
7.	Hasil Uji Validitas Konstruk.....	105
8.	Hasil Full Model SEM .....	108

